

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Definisi, Teori**

Suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya mengharapkan dari konsumen saja, tetapi juga harus bersaing dengan perusahaan lain dalam industri yang sama. Semakin banyaknya perusahaan baru bermunculan dengan produk yang sama mengakibatkan suatu perusahaan yang sudah lama berdiri untuk berani bersaing. Perusahaan yang benar-benar kuatlah nantinya akan memenangkan persaingan ini dengan menguasai pasar. Untuk itu para manajer perusahaan harus mulai memikirkan strategi agar dapat mengatasi masalah-masalah strategik yang timbul seiring dengan perkembangan perusahaan dan perubahan lingkungan eksternal. Karakteristik dari masalah-masalah strategik adalah :

1. berorientasi pada masa depan;
2. biasanya berhubungan dengan unit basis yang sangat kompleks;
3. memerlukan perhatian dari manajemen puncak;
4. akan mempengaruhi kemakmuran jangka panjang dari perusahaan;
5. melibatkan pengalokasian sejumlah besar sumber daya perusahaan.

#### **1. Pengertian strategi**

Ada beberapa pengertian strategi menurut beberapa ahli yang dapat dikemukakan berikut ini :

- a. menurut *Ansoff*, strategi adalah aturan untuk pembuatan keputusan dan penentuan garis pedoman. Strategi juga disebut konsep bisnis perusahaan;
- b. menurut *Chistensen*, strategi adalah pola-pola berbagai tujuan serta kebijaksanaan dasar dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas usaha apa yang sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan, demikian juga sifat perusahaan baik sekarang maupun di masa yang akan datang;
- c. menurut *Chandler*, strategi adalah penentuan dasar goals jangka panjang dan tujuan perusahaan serta pemakaian cara-cara bertindak dan alokasi sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan;
- d. menurut *Glueck*, strategi adalah salah satu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya, kesemuanya menjamin agar tujuan perusahaan tercapai;
- e. menurut *Stoner, Freeman dan Gilbert, Jr. (1995)*, konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu : 1) dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*), yaitu strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa para manajer memainkan peranan yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi; 2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan

(*eventually does*) yaitu pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

Dengan demikian berarti strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Strategi adalah rencana yang disatukan yang bersifat mengikat bagi semua bagian perusahaan menjadi satu. Strategi juga menyeluruh yaitu meliputi semua aspek penting perusahaan. Selain itu strategi itu terpadu, semua bagian rencana serasi satu sama lain dan bersesuaian, sehingga harus dilaksanakan secara efektif.

Sedangkan menurut (Reskdohadiprodjo, 1993:3), strategi adalah kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut dalam lingkungan usaha tertentu dengan berdasarkan pengarahannya dan motivasi para manajer terhadap orang-orang yang melaksanakan pencapaian tujuan.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi-strategi berkaitan erat dengan pencapaian tujuan perusahaan. Strategi juga mencakup penentuan dan evaluasi dari jalur pilihan kepada satu misi atau tujuan yang sudah terbentuk atau ditetapkan dan akhirnya kepada pemilihan dari berbagai kemungkinan untuk diterapkan. Suatu strategi akan menggariskan langkah-langkah dasar manajemen harus mengikutinya dalam rangka mencapai tujuannya.

Konsep dari pengertian di atas adalah strategi mengandung unsur-unsur berikut ini :

- a. orientasi jauh ke masa yang akan datang;
- b. untuk kepentingan perusahaan;

- c. menyangkut skala yang kuat;
- d. sebagai langkah dasar mencapai tujuan;
- e. mengoptimasikan pencapaian sasaran;
- f. waktu yang tepat;
- g. lingkungan yang kompetitif dan berubah cepat;
- h. kelangsungan hidup di masa mendatang;
- i. unsur terpenting dalam proses maupun menuju sukses perusahaan;
- j. mengembangkan posisi menghadapi customer;
- k. mengalokasikan sumber daya;
- l. berkompetisi dengan efektif.

## 2. Strategi pemasaran

Strategi pemasaran merupakan suatu manajemen yang disusun untuk mempercepat pemecahan persoalan pemasaran dan membuat keputusan-keputusan yang bersifat strategis.

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu pemasaran memainkan peranan penting dalam pengembangan strategi.



Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok, yaitu (Fandy, 2000:6):

- a. bisnis apa yang digeluti perusahaan pada saat ini dan jenis bisnis apa yang dapat dimasuki di masa mendatang
- b. bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi dan distribusi (bauran pemasaran) untuk melayani pasar sasaran.

Dalam konteks penyusunan strategi, pemasaran memiliki 2 dimensi, yaitu dimensi saat ini dan dimensi yang akan datang. Dimensi saat ini berkaitan dengan hubungan yang telah ada antara perusahaan dengan lingkungannya. Sedangkan dimensi masa yang akan datang mencakup hubungan di masa yang akan datang yang diharapkan akan dapat terjalin dan program tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya (Bennet, 1988). Sementara itu, Tull dan Kahle (1990) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran

tersebut. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning, elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

Kotler (1993:92) menyatakan :

Strategi pemasaran terdiri dari prinsip-prinsip dasar yang mendasari manajemen pemasaran untuk mencapai tujuan bisnis dan pemasarannya dalam sebuah pasar sasaran, strategi pemasaran mengandung keputusan dasar tentang pemasaran, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran.

Dari pengertian di atas struktur manajemen pemasaran strategis menggambarkan masukan yang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi dan memilih strategi. Masukan tersebut diperoleh melalui analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Kekuatan-kekuatan lingkungan makro yang utama meliputi : demografi, teknologi, politik, hukum dan sosial budaya yang mempengaruhi bisnis. Di samping itu perlu selalu memonitor pelaku-pelaku lingkungan mikro yang utama yaitu : pelanggan, pesaing, saluran distribusi, pemasok, pendatang baru dan produk pengganti yang akan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba di pasar sasaran.

Menurut Corey (dalam Dolan, 1991), strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling berkait. Kelima elemen tersebut adalah : (Fandy, 2000: 6-7)

- a. pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor (Jain, 1990) :



- 1) persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi;
- 2) keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan (fokus) yang lebih sempit;
- 3) pengalaman kumulatif yang didasarkan pada trial-and-error di dalam menanggapi peluang dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi.

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.

- b. perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk dan desain penawaran individual pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merk produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi dan bantuan teknis yang disediakan penjual, serta hubungan personal yang mungkin terbentuk diantara pembeli dan penjual;
- c. penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan;
- d. sistem distribusi, yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya;

- e. komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, *direct marketing* dan *public relations*.

Dalam merumuskan strategi pemasaran dibutuhkan pendekatan-pendekatan analitis. Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis terhadap faktor-faktor berikut ini (Fandy, 2000:7) :

- a. faktor lingkungan

Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan populasi dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan. Selain itu faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, tingkat inflasi dan gaya hidup juga tidak boleh diabaikan. Hal-hal tersebut merupakan faktor lingkungan yang harus dipertimbangkan sesuai dengan produk dan pasar perusahaan;

- b. faktor pasar

Setiap perusahaan perlu selalu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, trend dalam sistem distribusi, pola perilaku pembeli, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi, dan peluang-peluang yang belum terpenuhi;

- c. faktor persaingan

Dalam kaitannya dengan persaingan, setiap perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk/pasar pesaing



tersebut, apa strategi mereka, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing, dan kapasitas produksi pesaing;

d. faktor analisis kemampuan internal

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahan dibandingkan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan pemanufakturan, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki;

e. faktor perilaku konsumen

Perilaku konsumen perlu dipantau dan dianalisis karena hal ini sangat bermanfaat bagi pengembangan produk, desain produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi dan penentuan strategi promosi. Analisis perilaku konsumen dapat dilakukan dengan penelitian (riset pasar), baik melalui observasi maupun metode survei;

f. faktor analisis ekonomi

Dalam analisis ekonomi, perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap peluang pemasaran terhadap kemungkinan mendapatkan laba. Analisis ekonomi terdiri atas analisis terhadap komitmen yang diperlukan, analisis BEP (*break even point*), penilaian resiko/laba, dan analisis faktor ekonomi pesaing.

Setiap unit usaha mengkategorikan faktor-faktor lingkungan dan menyiapkan suatu sistem pemasaran untuk mengikuti kecenderungan dan perkembangan lingkungan yang penting. Setiap kecenderungan dalam lingkungan pemasaran akan dapat diidentifikasi sebagai peluang dan ancaman

bagi perusahaan. Oleh sebab itu tujuan utama memonitor lingkungan adalah untuk mengidentifikasi peluang-peluang baru.

Peluang pemasaran adalah sebuah arena yang menarik untuk tindakan pemasaran perusahaan dimana perusahaan tersebut akan dapat meraih keuntungan persaingan (Kotler, 1993:66)

Berbagai peluang yang ada harus diklasifikasikan sesuai dengan daya tarik peluang itu dan kemungkinan berhasil yang akan dicapai oleh perusahaan dari setiap peluang. Kemungkinan berhasil perusahaan dari peluang yang ada akan tergantung pada kekuatan perusahaan dari pesaingnya

Perkembangan lingkungan eksternal juga akan mencerminkan ancaman. Ancaman lingkungan adalah tantangan yang timbul karena adanya suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan mengarah pada penurunan dalam kedudukan perusahaan bila tidak ada tindakan dengan tujuan yang tepat (Kotler, 1993:68). Berbagai ancaman yang ada harus diklasifikasikan sesuai dengan keseriusan dan kemungkinan terjadinya.

Dengan hasil analisis berbagai peluang dan ancaman, maka ada empat kemungkinan sebagai berikut : 1) usaha yang ideal artinya usaha yang memiliki peluang tinggi dan ancaman rendah; 2) usaha spekulatif artinya usaha yang mempunyai peluang dan ancaman tinggi; 3) usaha yang matang yaitu usaha yang mempunyai peluang dan ancaman yang rendah; 4) usaha yang masalah yaitu peluangnya rendah dan ancaman tinggi. Analisis lingkungan internal dilakukan evaluasi secara periodik kekuatan dan



kelemahan untuk variabel-variabel yang ada dalam bidang pemasaran yang meliputi : produk; harga; promosi dan distribusi.

a. Segmentasi pasar

Menghadapi keinginan dan kebutuhan setiap pembeli, idealnya seorang penjual harus dapat merangsang suatu program pemasaran tersendiri untuk setiap pembeli. Keadaan semacam ini berarti penjual dituntut untuk mampu membuat segmentasi pasar secara sempurna. Dengan menggunakan segmentasi sempurna atas pasar tersebut produksi membuat produk berdasarkan pesanan dan juga program pemasaran yang sesuai untuk memuaskan masing-masing pelanggan yang memang khas.

Sebuah perusahaan yang memutuskan beroperasi dalam suatu pasar yang luas, apakah itu konsumen, industri, pedagang kecil atau pemerintahan pada umumnya sulit untuk melayani semua pelanggan dalam pasar tersebut. Hal ini disebabkan karena pelanggannya terlalu banyak, tersebar dan bervariasi dalam keinginan membeli. Perusahaan dengan posisi demikian, akan memudahkan pesaing masuk, dan kemungkinan posisi pesaing akan lebih baik melayani segmen-segmen pelanggan tertentu setiap pasar.

Dalam perkembangan bisnis, perusahaan menerapkan pemasaran sasaran. Pemasaran sasaran menolong penjual mengidentifikasi peluang-peluang pemasaran dengan lebih baik. Pemasaran sasaran memerlukan tiga langkah utama, yaitu : 1) segmentasi pasar yaitu suatu tindakan untuk membagi sebuah pasar menjadi

kelompok-kelompok pembeli yang berbeda-beda dan mungkin membutuhkan produk-produk dan atau kombinasi pemasaran yang terpisah; 2) pembidikan pasar yaitu suatu tindakan untuk mengembangkan ukuran-ukuran daya tarik pasar dan memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki; 3) penempatan produk yaitu suatu tindakan untuk menempatkan posisi bersaing perusahaan dan penawarannya yang tepat pada setiap pasar sasaran.

Oleh sebab itu perusahaan harus mengidentifikasi segmen pasar yang paling menarik dan dapat dilayani dengan efektif. Penjual dalam mengadakan segmentasi pasar harus didasarkan pada prinsip-prinsip tertentu. Variabel-variabel utama yang perlu dianalisis untuk melihat pasar yaitu meliputi : (Kotler, 1993:373-378)

- 1) segmentasi geografis yang merupakan pembagian menjadi unit-unit geografis yang berbeda seperti bangsa, negara, wilayah, kota atau lingkungan pemukiman. Perusahaan dapat memutuskan untuk beroperasi pada satu atau beberapa wilayah geografis atau beroperasi di hampir semua tempat dengan memperhatikan berbagai variasi setempat berdasarkan kebutuhan dan preferensi geografis;
- 2) segmentasi demografis merupakan pembagian masyarakat menjadi kelompok-kelompok yang berdasarkan pada variabel-variabel demografis yang meliputi : umur, jenis kelamin, ukuran keluarga, pekerjaan, tempat tinggal, pendidikan, agama, ras dan kebangsaan. Variabel-variabel demografis adalah dasar paling populer untuk



membedakan kelompok-kelompok pelanggan. Salah satu sebabnya adalah bahwa keinginan, preferensi dan tingkat kegunaan seringkali berkaitan dengan variabel-variabel demografis;

- 3) segmentasi psikografis merupakan pembagian pasar ke dalam kelompok-kelompok yang berbeda berdasarkan kelas sosial, gaya hidup, dan karakteristik kepribadian;
- 4) segmentasi perilaku merupakan pembagian pasar menjadi kelompok-kelompok berbeda berdasarkan pada pengetahuan sikap penggunaan dan tanggapan terhadap sebuah produk. Variabel-variabel perilaku adalah titik awal terbaik untuk membentuk segmen pasar.

Upaya untuk memperoleh segmentasi yang efektif harus dipenuhi persyaratan dengan memenuhi empat karakter sebagai berikut (Kotler, 1993:387) : 1) dapat diukur; 2) kemampuan substansial; 3) kemampuan untuk dijangkau; 4) kemampuan untuk bertindak.

#### b. Strategi Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran adalah kombinasi dari empat variabel yang merupakan inti dari sistem pemasaran yaitu produk, harga, promosi dan distribusi.

##### 1) Produk

Kebijakan produk meliputi perencanaan dan pengembangan produk. Kegiatan ini penting terutama dalam lingkungan yang berubah-ubah. Oleh karenanya perusahaan dituntut untuk menghasilkan dan menawarkan produk yang bernilai dan sesuai

dengan selera konsumen. Produk berdasarkan tujuan pemakaiannya dapat dibedakan menjadi dua yaitu barang konsumsi dan barang industri. Produk yang dihasilkan oleh setiap perusahaan memiliki ciri-ciri khusus yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing perusahaan. Sedangkan selera konsumen setiap saat dapat berubah, sehingga bauran produk (*product mix*) harus bersifat dinamis. Bauran produk (*product mix*) adalah daftar lengkap dari seluruh produk yang ditawarkan untuk dijual oleh perusahaan. Bauran produk (*product mix*) suatu perusahaan memiliki empat dimensi sebagai berikut :

(Stanton, 1988:244)

- a) lebar,  
memperlihatkan banyaknya jajaran produk berlainan yang ditangani oleh perusahaan;
- b) panjang,  
memperlihatkan jumlah dari jenis dan bentuk seluruh produk tersebut;
- c) kedalaman,  
memperlihatkan seberapa banyak variasi kualitas dan kegunaan yang ditawarkan dari setiap produk yang bersangkutan;
- d) konsistensi,  
memperlihatkan seberapa eratny hubungan antara berbagai jajaran produk baik dalam pemakaiannya dan pendistribusiannya.



## 2) Harga

Harga suatu produk dapat dikatakan sebagai alat pemasaran yang cukup penting, dibandingkan dengan bauran pemasaran lainnya. Hal ini disebabkan, misalnya karena perubahan harga suatu produk akan mengakibatkan perubahan kebijakan saluran distribusi dan promosi. Meskipun tidak disangkal bahwa suatu tingkat harga harus dapat menutup biaya bauran pemasaran.

Tinggi atau rendahnya harga suatu produk akan tergantung pada faktor-faktor sebagai berikut : (Kotler, 1993:256)

### a) Permintaan

Apabila permintaan konsumen terhadap produk tinggi biasanya merupakan indikator bahwa daya beli konsumen tinggi. Dengan kondisi demikian maka harga akan dapat ditetapkan secara maksimal.

### b) Biaya

Penetapan harga secara minimal sebatas tingkat biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan termasuk memperhatikan juga kondisi perekonomiannya.

### c) Persaingan

Faktor ini dapat menyebabkan tingkat harga berada diantara dua ekstrem yaitu pada tingkat ekstrem terendah (ekstrem minimal) dan pada tingkat harga tertinggi (ekstrem maksimal). Jika pada suatu kondisi daya beli masyarakat tetap tinggi, tetapi

perusahaan dihadapkan pada persaingan maka perusahaan tersebut harus menyesuaikan terhadap kondisi persaingan yang dihadapi.

d) Kebijakan Pemerintah

Faktor ini sering menjadi kendala dalam penetapan harga standar. Berkaitan dengan kebijakan pemerintah adalah faktor tanggung jawab sosial perusahaan. Pemerintah mengambil kebijakan dalam mengendalikan harga dari perusahaan dengan alasan utama dalam bauran pemasaran yang menghasilkan penjualan. Oleh sebab itu penetapan harga perlu strategi artinya tidak terlalu tinggi juga tidak terlalu rendah.

3) Promosi

Usaha untuk mendorong peningkatan volume penjualan yang tampak paling agresif adalah dengan cara promosi. Dasar pengembangan promosi adalah komunikasi. Menurut Swastha dan Irawan (1990:249) promosi adalah : a) arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran; b) semua jenis kegiatan pemasaran ditujukan untuk mendorong permintaan. Dari pengertian tersebut maka promosi merupakan usaha penciptaan pertukaran atau dorongan permintaan. Promosi dapat dilakukan melalui metode periklanan, promosi penjualan, petugas penjualan dan publisitas.



a) Periklanan

Periklanan merupakan bentuk komunikasi bukan pribadi yang dijalankan melalui media yang dibayar atas usaha. Periklanan mempunyai banyak kegunaan, antara lain : pembentukan citra organisasi yang panjang, pembentukan merk, penyebaran informasi, pelayanan tertentu, anjuran atas suatu maksud. Periklanan bersifat membujuk atau mengajak masyarakat agar mau membeli barang atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan yang melakukan pengiklanan tersebut, sehingga pengiklanan merupakan suatu proses, yaitu suatu proses kegiatan untuk mempersiapkan berita dan menyebarkan kepada pasar, sementara iklan adalah beritanya itu sendiri. Selain itu, iklan juga berfungsi sebagai alat persuasi, menciptakan kesan, memuaskan keinginan dan alat komunikasi.

b) Promosi Penjualan

Promosi penjualan merupakan satu bagian dari kegiatan promosi. Promosi penjualan mencoba untuk memasuki dan membujuk konsumen dengan sarana atau alat serta metode yang diawasi oleh perusahaan itu sendiri. Beberapa sarana yang digunakan dalam promosi penjualan agar kegiatan tersebut mencapai sasaran yang diinginkan antara lain (Kotler, 1993:461) : (1) sampel, kupon, paket harga, premi dan trading stamps; (2) display point of purchase dan demonstrasi; (3) promosi dagang;

(4) konvensi bisnis dan pameran dagang; (5) perlombaan, undian dan permainan.

c) Petugas Penjualan

Petugas penjualan adalah pemasaran yang mengadakan interaksi antar individu saling bertemu muka yang ditujukan untuk menciptakan, memperbaiki, menguasai ataupun mempertahankan hubungan pertukaran yang saling menguntungkan dengan pihak lain (Basu Swastha, 1984:260).

Pengertian tersebut mengandung maksud, bahwa untuk melaksanakan kegiatan petugas penjualan diperlukan tenaga manusia yang banyak dan terampil untuk memperkenalkan suatu produk, serta menguasai secara detail tentang identitas dan manfaat produk yang akan dijual. Tahap-tahap proses petugas penjualan yang perlu mendapat perhatian adalah sebagai berikut :

(1) persiapan sebelum penjualan; (2) penentuan lokasi pembeli potensial; (3) pendekatan pendahuluan; (4) melakukan penjualan; (5) pelayanan sesudah penjualan.

d) Publisitas

Publisitas merupakan sebagian kecil dari hubungan masyarakat, karena publisitas adalah merupakan informasi tentang seseorang, barang atau organisasi yang disebarluaskan ke masyarakat melalui media, dengan tanpa dipungut biaya atau tanpa pengawasan dari sponsor.



Bagi perusahaan atau industri yang penting adalah memilih metode dan media yang sesuai untuk memberikan informasi kepada konsumen, sehingga peningkatan penjualan lebih besar dibandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan. Ada beberapa strategi untuk promosi, yaitu :

- (1) *Push strategy* yaitu promosi dengan menitikberatkan pada usaha petugas penjualan terhadap semua tingkatan saluran distribusi agar dapat menjual lebih banyak.
- (2) *Pull strategy* yaitu promosi yang memfokuskan pada kegiatan iklan yang ditujukan pada konsumen secara intensif dan ekstensif agar konsumen termotivasi untuk membeli lebih banyak.
- (3) *Pull dan push strategy* yaitu menerapkan kedua cara strategy tersebut secara bersama-sama.

Pendistribusian produk ke pasar merupakan sebagian dari proses pengembangan pemasaran, untuk mencapai pasar sasaran bagi perusahaan dan tujuan perusahaan khususnya yang menyangkut perencanaan pemasaran strategis. Jauh sebelum produk selesai, manajemen harus menentukan metode apa yang akan didayagunakan untuk mengantarkan produk ke pasar.

Saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan barang sampai ke tangan konsumen

atau pemakai industri (Basu Swastha, 1989:4). Tugas untuk menyalurkan produk ini menyangkut pembentukan strategi saluran distribusi dan distribusi fisik produk. Strategi distribusi adalah masalah penentuan cara dalam rangka perusahaan menyampaikan produknya ke pasar/konsumen. Sedangkan distribusi fisik adalah produk apa dan bagaimana yang akan diangkut ke pasar/konsumen.

Ada beberapa saluran distribusi yang dapat digunakan untuk menyalurkan produk yang dihasilkan oleh perusahaan, baik secara langsung maupun melalui perantara. Macam-macam saluran distribusi yang paling banyak digunakan untuk produk hasil produksi bagi konsumen adalah sebagai berikut : (Kotler, 1993:303)

- a) langsung dari produsen kepada konsumen;
- b) dari produsen kepada konsumen melalui pengecer;
- c) melalui saluran produsen ke pedagang besar, kemudian kepada pengecer dan akhirnya ke konsumen;
- d) produsen kepada agen, kemudian kepada pengecer dan akhirnya kepada konsumen;
- e) produsen kepada agen, pedagang besar kemudian kepada pengecer dan akhirnya kepada konsumen.

Keputusan distribusi merupakan sasaran bagi usaha pemasaran lainnya. Keputusan distribusi mempunyai empat komponen pokok yaitu :



- a) strategi distribusi yaitu usaha untuk menentukan arah sebagai dasar perusahaan untuk menyalurkan produknya ke pasar, sehingga perusahaan perlu memilih perantara yang akan digunakan dalam menjual produknya;
- b) penentuan lokasi, perusahaan memfokuskan pada penentuan jumlah dan lokasi tempat penjualan yang diinginkan. Jadi, perusahaan perlu mempertimbangkan banyaknya tempat penjualan maksimal dan lokasi yang paling baik yang harus disediakan;
- c) logistik distribusi yaitu pertimbangan keputusan terbaik bagi penyediaan dan penawaran produk kepada penjual perantara atau pembeli akhir;
- d) manajemen distribusi merupakan usaha perusahaan dalam pengembangan, pengelolaan dan pengendalian terhadap bauran pemasaran.

Kebijakan distribusi dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu : (Kotler, 1993: 309)

- a) distribusi intensif, merupakan kebijakan perusahaan dalam menempatkan produknya di setiap saluran yang tersedia. Kebijakan ini diarahkan untuk menjangkau tingkat keseringan pembelian yang tinggi serta meminimumkan biaya yang dikeluarkan oleh konsumen;

- b) distribusi selektif, merupakan kebijakan perusahaan dalam menempatkan produknya terbatas pada sejumlah saluran distribusi. Kebijakan ini ditujukan untuk memasarkan produk konsumen bersedia mencarinya. Selain itu kebijakan ini memberikan kemudahan perusahaan untuk mengadakan pengawasan;
  - c) distribusi eksklusif, merupakan kebijakan perusahaan untuk menempatkan produknya lebih terbatas pada penyalur yang eksklusif. Kebijakan ini dapat diambil untuk usaha patungan antara seller dengan reseller serta lebih bermanfaat bagi perusahaan yang berskala besar.
- 5) Pesaing

Hadirnya pesaing yang baik dapat membawa berbagai manfaat strategis yang dapat digolongkan ke dalam empat kategori umum yaitu :

- a) meningkatkan keunggulan bersaing;
- b) memperbaiki struktur industri;
- c) membantu perkembangan industri;
- d) menghalangi masuknya pesaing baru.

Pesaing yang masuk dalam pasar tidak selalu bermanfaat, tetapi justru menimbulkan perang persaingan dalam memperebutkan pangsa pasar. Oleh sebab itu perusahaan harus mampu mengetahui pesaing-pesaing mereka. Ada lima hal yang harus diketahui oleh



perusahaan tentang pesaingnya yaitu (Kotler, 1993:308) : (1) siapa pesaing mereka; (2) apa strategi pesaing; (3) apa tujuan pesaing; (4) apakah kekuatan dan kelemahan pesaing; (5) apa pola pesaing. Dengan diketahui informasi tentang pesaing maka hal ini dapat membantu perusahaan dalam menyusun strategi pemasarannya.

Mengetahui pesaing adalah hal yang kritis untuk mengefektifkan perencanaan pemasaran. Suatu perusahaan secara konstan harus membandingkan produk, harga, distribusi dan promosi dengan pesaing-pesaing terdekat. Dengan cara ini dapat diidentifikasi ruang lingkup dari persaingan yang menguntungkan dan merugikan. Perusahaan dapat melancarkan serangan yang lebih tepat pada pesaing dan pada saat yang sama mempertahankan yang lebih kuat untuk melawan serangan-serangan yang akan datang.

Mengetahui pesaing terdekat saja belum cukup untuk memenangkan persaingan, karena keadaan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok (Porter, 1997:3) sebagaimana terlihat pada gambar 1. Lima kekuatan persaingan yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok (*suppliers*), serta persaingan diantara para pesaing yang ada. Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam industri dan



kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi.

a) Ancaman pendatang baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan.

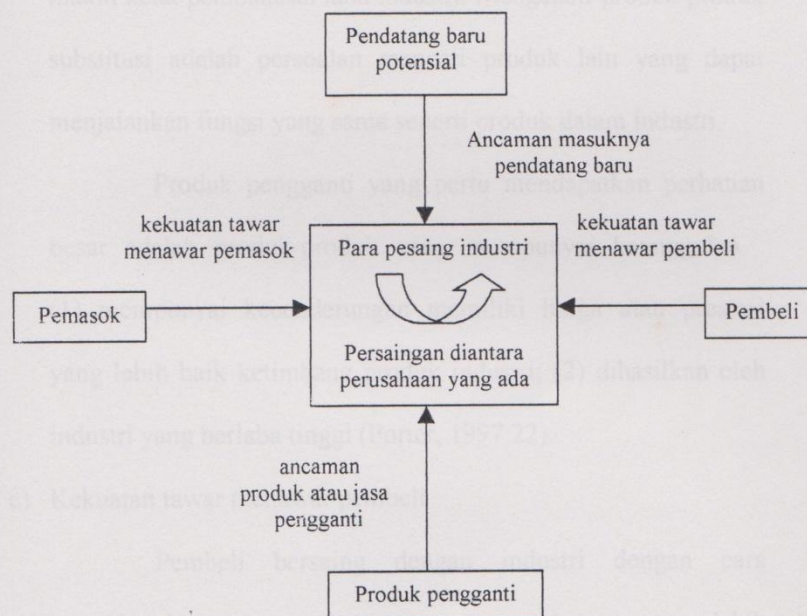
Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru. Jika rintangan atau hambatan ini besar dan atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari muka-muka lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.

Ada enam sumber utama rintangan masuk adalah (Porter, 1997:7) : a) skala ekonomis (*economies of scale*), menggambarkan turunnya biaya satuan (*unit cost*) suatu produk (atau operasi atau fungsi yang dilakukan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolute per periode meningkat. Skala ekonomis menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil resiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya

yang tidak menguntungkan; b) diferensiasi produk, perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merk dan kesetiaan pelanggan. Diferensiasi produk menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada; c) kebutuhan modal, dapat menjadi hambatan masuk jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan garis depan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko; d) biaya beralih pemasok (*Switching Cost*), yaitu biaya satu kali (*one time costs*) yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya; e) akses ke saluran distribusi, hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Bilamana saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut agar menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan dan sebagainya, yang akan mengurangi laba; f) biaya tak menguntungkan terlepas dari skala; perusahaan yang telah mapan mungkin mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk tidak peduli berapapun besarnya dan berapapun pencapaian skala ekonomis dari pendatang baru ini.



Keunggulan-keunggulan yang penting adalah: teknologi produk milik sendiri, penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku; lokasi yang menguntungkan; subsidi pemerintah; kurva belajar atau pengalaman; g) kebijakan pemerintah; pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuknya ke dalam industri dengan peraturan-peraturan seperti persyaratan lisensi dan membatasi akses ke bahan baku.



Sumber : Strategi Bersaing, Teknik Menganalisa Industridan Pesaing (Porter, 1997:4)

**Gambar 1 : Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri**

b) Tekanan dari produk pengganti

Semua perusahaan dalam suatu industri akan bersaing, dalam arti yang luas dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti akan membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Mengenali produk-produk substitusi adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri.

Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang mempunyai keunggulan :

(1) mempunyai kecenderungan memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri; (2) dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi (Porter, 1997:22).

c) Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain dan semuanya dengan mengorbankan kemampulabaan industri. Kelompok pembeli disebut kuat jika situasi berikut terjadi (Porter, 1997:27) : (1) kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap



penjualan pihak penjual; (2) produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli; (3) produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi; (4) pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil; (5) pembeli mendapatkan laba kecil; (6) pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik; (7) produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli; (8) pembeli mempunyai informasi lengkap.

d) Kekuatan tawar menawar pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para industri dengan mengancam akan menaikkan harga dan menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat menekan kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harga.

Kondisi-kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal berikut (Porter, 1997, 25) : (1) para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri dimana mereka menjual; (2) pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri; (3) industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok; (4) produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli;

(5) produk kelompok pemasok merupakan terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan; (6) kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang menyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

e) Persaingan dari perusahaan sejenis dalam industri

Tinggi rendahnya tingkat persaingan antar pesaing di dalam suatu industri akan tergantung pada (Porter, 1993, 16-17): (1) jumlah pesaing; (2) besarnya ukuran dan kekuatan dari para pesaing; (3) tingkat pertumbuhan industri; (4) antar produk hanya mempunyai sedikit perbedaan; (5) halangan yang tinggi untuk keluar dari industri; (6) biaya tetap relatif sangat tinggi.

Dalam pengembangan strategis, identifikasi para pesaing merupakan hal pokok yang paling penting. Namun proses ini sangat sulit karena penuh ketidakpastian dan beresiko tinggi, yang kadang-kadang harus dibayar mahal oleh perusahaan. Kesalahan umum yang sering dibuat adalah :

- (1) terlalu menekankan pada pesaing saat ini yang telah dikenal dan mengabaikan para pendatang potensial;
- (2) terlalu menekankan pada pesaing yang besar dan mengabaikan pesaing kecil;
- (3) mengabaikan pesaing internasional yang potensial;
- (4) mengasumsikan para pesaing akan harus terus berperilaku sama dengan perilaku dimasa lalu;



- (5) salah membaca tanda-tanda yang dapat menunjukkan adanya suatu pergeseran dalam fokus bersaing atau adanya perbaikan strategi dan teknik bersaing saat ini;
- (6) terlalu menekankan pada sumber daya keuangan, posisi pasar, banyaknya pabrik dan strategi para pesaing serta mengabaikan aktiva-aktiva tidak berwujud mereka.
- (7) mengasumsikan bahwa semua perusahaan dalam industri tergantung pada kendala-kendala dan peluang yang sama;
- (8) mempercayai bahwa maksud strategi adalah untuk menghadapi persaingan daripada untuk memuaskan kebutuhan dan harapan pelanggan.

Dengan berbagai kebijakan yang ditentukan, maka perusahaan dalam menghadapi pesaing akan mengkonsumsi dengan tujuan yang ingin dicapai.

### 3. Strategi Bersaing

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing yang eksplisit maupun implisit. Strategi ini mungkin dikembangkan secara eksplisit melalui proses perencanaan atau mungkin juga telah berkembang secara implisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan.

Pada dasarnya, mengembangkan strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing,

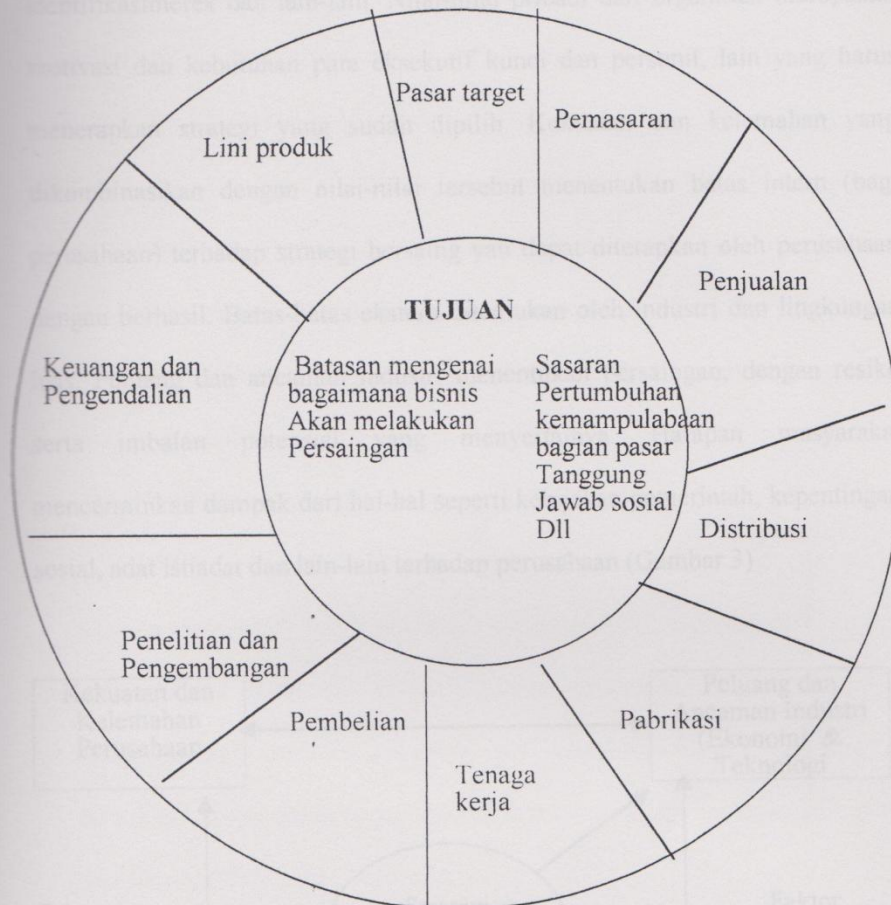
apa seharusnya yang menjadi tujuannya dan kebijaksanaan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Porter (1997,XVI) mengemukakan bahwa strategi bersaing adalah kombinasi antara tujuan yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan kebijaksanaan dimana perusahaan berusaha untuk mencapai tujuan. Tujuan adalah balasan mengenai bagaimana bisnis akan melakukan persaingan serta sasaran yang akan ditempuh seperti : pertumbuhan, kemampulabaan, bagian pasar, tanggung jawab sosial. Sedangkan kebijakan adalah kebijakan fungsional, seperti : pemasaran, penjualan, distribusi, pabrikasi, tenaga kerja, pembelian, penelitian dan pengembangan keuangan dan pengendalian, lini produk dan pasar target (gambar 2; roda strategi bersaing). Dalam gambar 2 yaitu roda strategi bersaing dijelaskan bahwa bagaikan roda, jari-jari (kebijakan) harus memancar dari dan mencerminkan pusatnya (tujuan) dari jari-jari harus dihubungkan satu sama lain karena jika tidak, roda tidak akan berputar.

Sumber : Strategi Bersaing, Teknik Mengalahkan Industri dan Pesaing (Porter, 1997, XVI)

Gambar 2 : Roda strategi bersaing

Pada tingkat yang lebih perutusan, strategi bersaing harus mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batas-batas yang dapat dicapai oleh perusahaan dengan berhasil. Kekuatan dan kelemahan perusahaan merupakan profit dari kekayaan dan kemampuannya relatif terhadap pesaing, meliputi sumber daya keuangan, posisi teknologi,



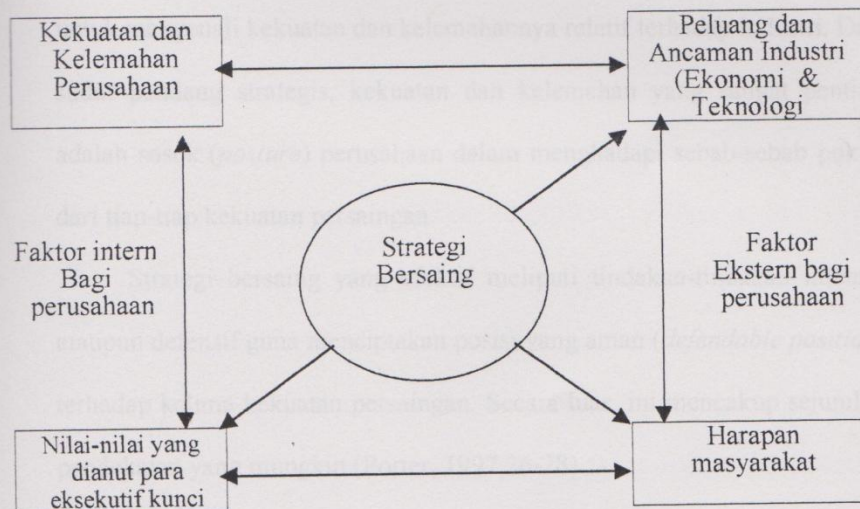


Sumber : Strategi Bersaing, Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing (Porter, 1997, XVI).

### Gambar 2 : Roda strategi bersaing

Pada tingkat yang terluas perumusan strategi bersaing harus mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batas-batas yang dapat dicapai oleh perusahaan dengan berhasil kekuatan dan kelemahan perusahaan merupakan profit dari kekayaan dan ketrampilannya relatif terhadap pesaing, meliputi : sumber daya keuangan, posisi teknologi,

identifikasimerek dan lain-lain. Nilai-nilai pribadi dari organisasi merupakan motivasi dan kebutuhan para eksekutif kunci dan personil, lain yang harus menerapkan strategi yang sudah dipilih. Kekuatan dan kelemahan yang dikombinasikan dengan nilai-nilai tersebut menentukan batas intern (bagi perusahaan) terhadap strategi bersaing yan dapat diterapkan oleh perusahaan dengan berhasil. Batas-batas ekstern ditentukan oleh industri dan lingkungan luas. Peluang dan ancaman industri menentukan persaingan, dengan resiko serta imbalan potensial yang menyertainya. Harapan masyarakat mencerminkan dampak dari hal-hal seperti kebijakan pemerintah, kepentingan sosial, adat istiadat dan lain-lain terhadap perusahaan (Gambar 3)



Sumber : Strategi Bersaing. Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing (Porter (1997: xvii).

**Gambar 3 : Konteks strategi bersaing dirumuskan**



Esensi dari strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya terutama industri dimana perusahaan tersebut bersaing. Sebagaimana diketahui keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan pokok. Ke lima kekuatan persaingan secara bersama-sama akan menentukan intensitas persaingan dan kemampuan untuk memperoleh laba dalam industri. Kekuatan-kekuatan mempunyai peranan yang paling besar dalam menentukan keberhasilan pemasaran dari menjadi sangat penting dalam perumusan strategi.

a) Analisis struktural dan strategi bersaing

Setelah kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri serta sebab-sebab pokoknya didiagnosis, perusahaan dalam posisi untuk mengenali kekuatan dan kelemahannya relatif terhadap industri. Dari sudut pandang strategis, kekuatan dan kelemahan yang sangat penting adalah sosok (*posture*) perusahaan dalam menghadapi sebab-sebab pokok dari tiap-tiap kekuatan persaingan.

Strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan intensif ataupun defensif guna menciptakan posisi yang aman (*defendable position*) terhadap kelima kekuatan persaingan. Secara luas, ini mencakup sejumlah pendekatan yang mungkin (Porter, 1997,26-28) :

1) Penempatan posisi (*positioning*)

Menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian huingga kemampuannya memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada. Dalam

pendekatan ini, menganggap bahwa struktur industri sudah tertentu dan menyesuaikan kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan struktur tersebut. Strategi dapat dipandang sebagai pembangunan pertahanan terhadap kekuatan-kekuatan persaingan atau pencarian posisi dalam industri dimana kekuatan-kekuatan tersebut paling lemah. Pengetahuan tentang kemampuan perusahaan dan tentang sebab-sebab dari kekuatan persaingan akan memperlihatkan daerah-daerah dimana perusahaan menghadapi persaingan dan dimana perusahaan perlu menghindarinya.

## 2) Mempengaruhi keseimbangan

Perusahaan dapat menyusun strategi yang bersifat ofensif. Sosok (*posture*) ini dirancang untuk lebih daripada sekedar menanggulangi kekuatan-kekuatan persaingan itu sendiri, melainkan juga untuk mengubah penyebabnya. Inovasi dalam pemasaran dapat meningkatkan identifikasi merek atau jika tidak, mendiferensiasikan produk. Investasi modal untuk fasilitas skala besar atau integrasi vertikal mempengaruhi hambatan masuk. Keseimbangan kekuatan sebagian merupakan akibat dari faktor-faktor ekstern dan sebagian lagi berada dalam kendali perusahaan. Analisis struktural dapat digunakan untuk mengenali faktor-faktor pokok yang mempengaruhi persaingan dalam industri tertentu dan dengan demikian menunjukkan tempat dimana tindakan-tindakan



strategi guna mempengaruhi keseimbangan akan membuahkan hasil yang paling besar.

### 3) Memanfaatkan perubahan

Evolusi industri secara strategis penting karena evolusi, tentu saja menyebabkan perubahan pada sumber-sumber struktural persaingan. Dalam pola siklus hidup produk dari pengembangan industri yang sudah kita kenal, misalnya, tingkat pertumbuhan berubah, periklanan dikatakan menurun dengan makin menjadi dewasanya bisnis, dan perusahaan cenderung melakukan integrasi secara vertikal. Kecenderungan-kecenderungan ini tidaklah begitu penting secara an sich, yang penting adalah apakah kecenderungan tersebut mempengaruhi sumber-sumber struktural persaingan atau tidak.

Analisis struktural dapat digunakan untuk meramalkan kemampulabaan akhir dari suatu industri. Dalam perencanaan jangka panjang harus dilakukan penelitian terhadap setiap kekuatan persaingan, meramalkan besarnya masing-masing sebab pokoknya, dan kemudian menyusun gambaran gabungan mengenai kemungkinan potensi laba dari industri.

### b) Strategi-Strategi Bersaing Generik

Dalam strategi bersaing dijelaskan bagaimana perusahaan mengambil tindakan ofensif dan defensif untuk menciptakan posisi yang aman (*defendable*) dalam industri, untuk mengatasi dengan sukses lima

kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam industri, (Porter, 1997,32) :

1) Keunggulan biaya menyeluruh

Keunggulan biaya memerlukan kontribusi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan overhead yang ketat, penghindaran pelanggan yang marjinal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan dan lain-lain.

Memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. Posisi biayanya memberikan kepada perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari pesaing, karena biayanya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatannya untuk menekan harga sampai ketinggian harga dari pesaing paling efisien berikutnya. Biaya rendah memberikan perlindungan terhadap pemasok yang kuat dengan menyediakan fleksibilitas yang lebih besar untuk menanggulangi kenaikan biaya input (masukan). Faktor-faktor yang membawa kepada posisi biaya



rendah biasanya juga menimbulkan hambatan masuk yang cukup berarti dalam bentuk skala ekonomis atau keunggulan biaya. Akhirnya, posisi biaya rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan akan menghadapi produk pengganti relatif terhadap posisi pesaingnya dalam industri. Jadi, posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap kelima kekuatan persaingan karena tawar menawar hanya akan terus mengikis laba sampai para pesaing yang paling efisien berikutnya gugur, dan karena pesaing yang paling kurang efisien akan merupakan perusahaan yang pertama menderita dalam menghadapi tekanan persaingan.

Pencapaian posisi biaya keseluruhan yang rendah seringkali menuntut bagian pasar relatif yang tinggi atau kelebihan lain, seperti akses yang menguntungkan kepada bahan baku. Selain itu juga perlu untuk merancang produk agar mudah dibuat, menjual lini produk yang berkaitan untuk menambah biaya, serta melayani semua kelompok pelanggan yang besar guna membangun volume. Menerapkan strategi biaya rendah mungkin memerlukan investasi modal pendahuluan yang besar untuk peralatan modern, penetapan harga yang agresif dan kerugian awal untuk membina bagian pasar. Bagian pasar yang tinggi pada akhirnya dapat memungkinkan skala ekonomis dalam pembelian yang akan semakin menekan biaya. Jika tercapai, posisi biaya rendah memberikan margin tinggi yang dapat diinvestasikan kembali untuk peralatan baru dan fasilitas yang modern guna mempertahankan

keunggulan biaya. Investasi kembali seperti itu juga merupakan persyaratan untuk mempertahankan posisi biaya rendah.

Keunggulan biaya rawan terhadap resiko-resiko yang sama.

Beberapa diantara resiko ini adalah (Porter,1997,41) :

- a) perubahan teknologi yang menghilangkan arti investasi atau pengalaman masa lalu;
- b) penarikan pengalaman biaya rendah oleh pendatang baru atau pengikut dalam industri, melalui penjiplakan atau melalui kemampuan mereka untuk melakukan investasi dalam fasilitas yang modern;
- c) ketidakmampuan untuk menyadari perlunya perubahan produk atau pemasaran karena perhatian dicurahkan kepada biaya;
- d) investasi dalam biaya yang mempersempit kemampuan perusahaan untuk mempertahankan perbedaan harga guna mengimbangi citra merek atau pendekatan diferensiasi lain dari pesaing.

## 2) Diferensiasi

Strategi generik yang kedua adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru dan dapat dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya: citra rancangan atau merek, teknologi, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur atau dimensi-dimensi lain. Strategi



diferensiasi tidaklah berarti memungkinkan perusahaan untuk mengabaikan biaya, tetapi biaya bukanlah target strategis yang utama.

Diferensiasi, jika tercapai merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merek dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Diferensiasi juga meningkatkan margin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah. Kesetiaan pelanggan yang dihasilkan dan kebutuhan pesaing untuk mengatasi keunikan menciptakan hambatan masuk. Diferensiasi menghasilkan margin yang lebih tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok, dan jelas mengurangi kekuatan pembeli, karena pembeli tidak mempunyai alternatif yang dapat dibandingkan oleh karena itu menjadi kurang peka harga. Akhirnya, perusahaan yang telah mendiferensiasikan dirinya untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan akan berusaha pada posisi yang lebih baik terhadap produk pengganti ketimbang para pesaingnya.

Mencapai diferensiasi kadang-kadang dapat menghambat pencapaian bagian pasar yang tinggi, dan juga mengorbankan posisi biaya jika kegiatan yang diperlukan untuk menciptakan mahal, seperti

riset yang ekstensif, disini (rancangan) produk, bahan bermutu tinggi, atau dukungan pelanggan yang intensif. Diferensiasi juga melibatkan sederetan resiko :

- a) perbedaan biaya antara pesaing biaya rendah dengan perusahaan terdiferensiasi menjadi terlalu besar akibat diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas merek. Akibatnya, pembeli mengorbankan beberapa karakteristik, pelayanan atau citra yang dimiliki perusahaan terdiferensiasi demi penghematan biaya yang lebih besar;
- b) kebutuhan pembeli akan faktor-faktor diferensiasi hilang. Ini dapat terjadi bila pembeli menjadi makin canggih;
- c) imitasi memperkecil kesan adanya diferensiasi, suatu kejadian yang biasa bila industri telah matang (dewasa).

### 3) Fokus

Strategi generik yang terakhir adalah memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Dengan demikian perusahaan akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas. Sebagai akibatnya, perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi



kebutuhan target tertentu dengan lebih baik, atau bahkan mencapai kedua-duanya.

Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba di atas rata-rata untuk industrinya. Strategi fokus dapat berarti bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strategisnya, diferensiasi atau kedua-duanya, juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rawan terhadap produk pengganti atau dimana pesaing adalah yang paling lemah. Strategi fokus pun melibatkan sederetan resiko, yaitu :

- a) perbedaan biaya antar pesaing berdaerah luas (*brandrange competitors*) dengan perusahaan yang berfokus melebar sehingga menghilangkan keunggulan biaya dengan melayani target yang sempit atau menghilangkan diferensiasi yang dicapai oleh fokus;
- b) perbedaan dalam hal produk atau jasa yang diinginkan antara target strategis dengan pasar secara keseluruhan menyempit;
- c) pesaing menemukan sub pasar dalam target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi fokus.

Perbedaan diantara ketiga strategi generik ini digambarkan sebagai berikut :

		Kekhasan yang Dirasakan pelanggan	Posisi biaya rendah
<b>EHZDQXKEH SEHKAHEHIO</b>	Seluruh Industri	DIFERENSIASI	KEUNGGULAN BIAAYA MENYELURUH
	Hanya Sègmen Tertentu	FOKUS	

Sumber : Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing (Porter, 1997; 35)

**Gambar 4: Tiga strategik generik**

#### 4. Strategi Pemasaran Dalam Berbagai Posisi Persaingan

Perusahaan konsultan Arthur D. Little (dalam Jain, 1990; Kotler, et al., 1996), menyatakan bahwa sebuah perusahaan akan menempati salah satu posisi bersaing dalam industri merek, yaitu :

a. Dominan (*Dominant*)

Perusahaan pada posisi ini mampu mengendalikan perilaku dan atau strategi pesaing-pesaing lainnya serta memiliki banyak pilihan, strategi, tanpa terpengaruh tindakan-tindakan pesaingnya.

b. Kuat (*Strong*)

Perusahaan yang berada di posisi kuat mampu bertindak bebas tanpa membahayakan posisi jangka panjangnya, walaupun para pesaing berbuat apa saja.



**c. Baik (*Favorable*)**

Perusahaan ini memiliki kekuatan yang dapat dimanfaatkan dengan strategi-strategi tertentu bilamana kondisi industri membaik dan mempunyai kemampuan dan peluang di atas rata-rata industri untuk meningkatkan posisinya.

**d. Sedang (*Tenable*)**

Pada posisi ini perusahaan mempunyai kekuatan atau prestasi yang cukup memuaskan untuk menjamin kelangsungan usahanya. Namun perusahaan ini seringkali kalah bersaing karena oleh perusahaan yang dominan serta memiliki peluang yang lebih rendah dari rata-rata industri untuk meningkatkan posisinya.

**e. Lemah (*Weak*)**

Prestasi perusahaan pada posisi ini tidak memuaskan, tetapi masih memiliki peluang dan kekuatan, untuk perbaikan. Perusahaan ini harus mengubah dirinya, kalau tidak terpaksa keluar dari industri.

**f. Tidak ada harapan (*Non-Viable*)**

Perusahaan yang berada pada posisi ini prestasinya sangat tidak memuaskan dan tidak memiliki peluang untuk perbaikan.

Menurut Fandy Tjiptono (2000, 305-321), ada beberapa pengertian pokok, yaitu :

- a. Pemimpin pasar (*market leader*) adalah perusahaan yang diakui oleh industri yang bersangkutan sebagai pemimpin. Karakteristik dari pemimpin pasar adalah :

- 1) memiliki pangsa pasar yang terbesar (40%) dalam pasar produk yang relevan;
- 2) lebih unggul dari perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, cakupan saluran distribusi, dan intensitas promosi;
- 3) merupakan pusat orientasi para pesaing (diserang, ditiru atau dijauhi);

Sedangkan strategi yang dapat diterapkan oleh pemimpin pasar adalah :

- 1) mengembangkan pasar keseluruhan, ada tiga cara yang dapat digunakan pemimpin pasar untuk memperluas pasar yaitu :
  - a) mencari pemakai baru, perusahaan dapat mencari pemakai baru dari kalangan tiga kelompok lain yaitu dengan menawarkan produk kepada mereka yang tidak memakai tetapi potensial, kepada mereka yang belum memakai dan kepada mereka yang belum mengenal;
  - b) mencari kegunaan baru, pasar juga dapat diperluas dengan jalan menemukan dan mengenalkan kegunaan baru dari suatu produk;
  - c) penggunaan yang lebih banyak, menyakinkan konsumen agar menggunakan produk lebih banyak pada setiap kesempatan.
- 2) Melindungi pangsa pasar, perusahaan yang dominan tetap harus melindungi usahanya secara terusmenerus dari serangan lawan-lawannya. Ada enam strategi pertahanan militer yang bisa digunakan, yaitu:



- a) pertahanan posisi (*position defense*), yaitu dengan diversifikasi usaha, agar apabila satu unit bisnis dapat diserang, perusahaan tidak langsung mati;
- b) pertahanan samping (*flanking defense*), pemimpin pasar juga perlu membangun pos-pos pertahanan diluar daerahnya untuk melindungi *front* yang lemah atau sebagai pangkalan penyerangan dalam serangan balik;
- c) pertahanan aktif mendahului (*priemptive defense*) yaitu menyerang lawan sebelum lawan tersebut menyerang. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu: memperluas kapasitas produksi hingga melampaui permintaan pasar; mengikat sumber bahan mentah terbaik; melayani pelanggan yang prestius; mencari lokasi-lokasi geografis yang terbaik; berusaha mendapatkan akses yang dominan terhadap distributor terbaik.
- d) pertahanan serangan balik (*counteroffensive defense*) yaitu jika perusahaan pemimpin diserang, maka akan dibalas dengan serangan.
- e) pertahanan bergerak (*mobile defense*), dilakukan dengan jalan memperluas daerah penjualan yang kelak akan digunakan sebagai basis penyerangan atau pertahanan, dengan cara : perluasan pasar; diversifikasi pasar ke beberapa industri yang tidak berkaitan.

f) pertahanan penciutan (*contraction defense*), strategi merupakan konsolidasi kekuatan bersaing perusahaan di pasar serta memusatkan sumber daya pada posisi-posisi yang penting.

### 3) Memperluas Pangsa Pasar

Untuk dapat meningkatkan profitabilitas sejalan dengan meningkatnya pangsa pasar relatif, maka ada tiga faktor yang harus dipertimbangkan, yaitu :

- a) kemungkinan terjadinya tindakan antitrust
- b) biaya ekonomis
- c) kemungkinan perusahaan keliru mengambil strategi bauran pemasaran

Pemimpin pasar akan dapat mempertahankan dan bahkan mengembangkan posisinya apabila selalu berusaha memberikan nilai (*value*) superior kepada para pelanggannya. Ada tiga kelompok yang dapat dijadikan fokus dan tumpuan utama untuk memenangkan persaingan, yaitu (Trency dan Wiersema, 1995) : keunggulan operasional (*operational excellence*); kepemimpinan produk (*product leadership*); keakraban dengan pelanggan (*customer intimacy*).

#### b. Penantang Pasar (*market challenger*)

Jenis perusahaan yang berhadapan secara terbuka dan langsung dengan pemimpin pasar. Karakteristik penantang pasar adalah :

- 1) memiliki pangsa pasar  $\pm 30\%$
- 2) selalu berupaya menemukan kelemahan pemimpin pasar untuk diserang



3) memusatkan pada upaya mengambil alih perusahaan yang lemah.

Ada dua hal pokok yang perlu direncanakan dengan cermat oleh penantang pasar, yaitu : menentukan lawan dan sasaran strategi untuk memilih strategi penyerangannya.

a) menentukan lawan dan sasaran strategi

Pada dasarnya penyerang dapat memilih menyerang salah satu dari tiga jenis perusahaan, yaitu : (1) perusahaan pemimpin pasar; (2) perusahaan setara atau sebanding yang tidak berjalan dengan normal dan kekurangan dana; (3) perusahaan kecil lokal dan regional yang tidak berjalan dengan baik dan kekurangan dana.

b) memiliki strategi penyerangan

Ada lima strategi penyerangan yang dapat dipilih, yaitu : (1) serangan dari depan (*frontal attack*); (2) serangan menyamping (*franking attack*); (3) serangan mengepung (*encirclement attack*); (4) serangan lintas (*bypass attack*); (5) serangan gerilya (*guerilla attack*).

c. Pengikut Pasar (*market challenger*)

Adalah perusahaan yang mengambil sikap tidak mengusik pemimpin pasar dan hanya puas dengan cara menyesuaikan diri terhadap kondisi-kondisi pasar. Karakteristik pengikut pasar terdiri atas :

- 1) mencoba menonjolkan ciri khasnya kepada pasar sasaran;
- 2) memilih untuk meniru produk atau strategi pemimpin pasar dan penantang pasar daripada menyerang mereka;

3) biasanya memperoleh laba yang tinggi karena tidak menanggung beban pengeluaran yang tinggi untuk inovasi.

Ada tiga strategi umum yang dapat dipergunakan perusahaan *market follower*, yaitu :

a) *Cloner*

Perusahaan *market follower* berupaya meniru dan menyamai segmen pasar dan bauran pemasaran pemimpin pasar.

b) *Imitater*

Perusahaan membuat beberapa diferensiasi, namun tetap meniru pemimpin pasar dalam hal pembaharuan pasar dan bauran pemasaran.

c) *Adapter*

Perusahaan mencontoh produk-produk pemimpin pasar, memproduksinya namun dengan improvisasi.

d. Penggarap Ceruk Pasar (*market nicher*)

Perusahaan mengkhususkan diri melayani sebagian pasar yang diabaikan perusahaan besar, dan menghindari bentrok dengan perusahaan besar. Karakteristik *market nicher*, antara lain: biasanya berspesialisasi secara geografis; merupakan perusahaan yang daya beli dan ukurannya cukup besar agar bisa menguntungkan; memiliki potensi untuk berkembang; memiliki ketrampilan dan sumber daya yang memadai untuk memenuhi kebutuhan ceruk pasar tersebut secara efektif; mampu mempertahankan diri dari pesaing besar dengan *customer goodwill* yang dibacanya.

Beberapa strategi *market niches*, adalah :

- (1) spesialis pemakai akhir;
- (2) spesialis tingkat vertikal;
- (3) spesialis ukuran pelanggan;
- (4) spesialis pelanggan tertentu;
- (5) spesialis geografis;
- (6) spesialis produk atau lini produk;
- (7) spesialis sifat (karakteristik) produk;
- (8) spesialis pesanan (*job-shop specialist*);
- (9) spesialis kualitas atau harga;
- (10) spesialis jasa;
- (11) spesialis saluran distribusi.

## 5. Analisis Lingkungan Perusahaan

Untuk membuat atau menentukan tujuan, sasaran dan strategi-stategi yang akan diambil, diperlukan suatu analisis mendalam serta menyeluruh mengenai lingkungan dimana perusahaan berada. Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrolable*) sehingga perusahaan-perusahaan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut lingkungan eksternal terdiri dari tiga macam lingkungan (Wahyudi, 1991:48) :

- a. lingkungan umum (*general environment*);



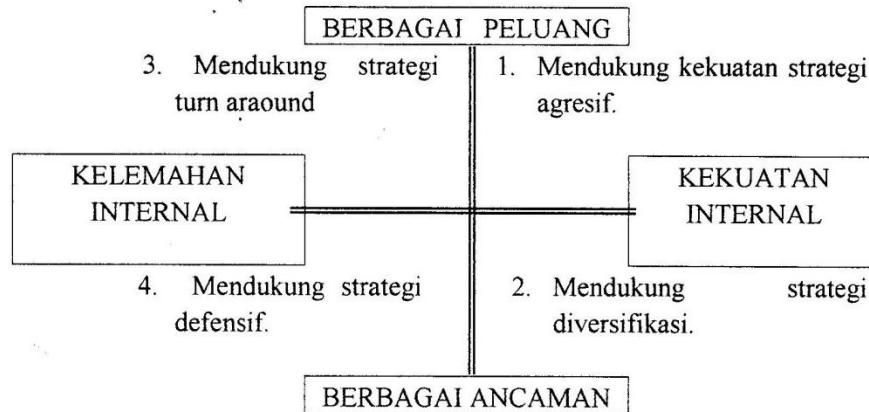
- 1) naik turunnya perekonomian yang disebabkan oleh : siklus bisnis, inflasi atau deflasi, kebijakan moneter, kebijakan fiskal, neraca pembayaran;
  - 2) perubahan iklim sosial dan politik;
  - 3) perkembangan teknologi;
  - 4) perubahan kebijakan pemerintah.
- b. lingkungan industri (*industry environment*)
- 1) pelanggan (*customer*), yaitu identifikasi pembeli, demografi, geografi, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja.
  - 2) pesaing (*competitor*)
  - 3) pemasok (*supplier*)
- c. lingkungan internasional (*internasional environment*)

Sedangkan lingkungan internal atau faktor lingkungan perusahaan meliputi segala situasi dimana perusahaan yang merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan, baik dari segi manajerial maupun operasional, dalam bidang organisasi sumber daya manusia , produksi, pemasaran, penelitian, pengembangan dan keuangan (Reksohadiprojo, 1993,6). Pengkajian terhadap lingkungan atau faktor intern perusahaan ini terutama ditekankan pada keunggulan tersendiri yang dimiliki perusahaan, yang merupakan kekuatan dan menjadikannya unik atau berbeda di dalam industri. Keunggulan yang menjadikannya unik atau berbeda di dalam industri. Keunggulan yang menjadi kekuatan ini akan membantu meningkatkan nilai

perusahaan di dalam industri dan menutupi kelemahan yang dimiliki (Hill and Janes, 1992:70).

Agar dapat menganalisis lingkungan dimana perusahaan berada bisa dipergunakan alat analisis SWOT, yaitu identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strangths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threarts*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini (Freddy Rangkuti, 1999:19).

SWOT adalah singkatan dari lingkungan *internal strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strangths*) dan kelemahan (*weaknesses*).



Sumber : Analisis SWOT Teknik membedah kasus bisnis (Freddy Rangkuti, 1999; 19).

#### Gambar 5 : Analisis SWOT

Kuadran 1 ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Kuadran 2 : meskipun menghadapi berbagai ancaman. Perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar)

Kuadran 3 : perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan



question mark pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman-ancaman dan kelemahan internal.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai strategi pemasaran dalam suatu bisnis sebagai strategi fungsional masih sangat jarang dilakukan. Penelitian-penelitian tentang pemasaran sudah sering dilakukan terutama menyangkut masalah bauran pemasaran pengaruhnya terhadap volume penjualan.

Penelitian yang dilakukan oleh Masluri (1996) dengan obyek perusahaan jamu Leo Semarang menggunakan metode analisis data dengan model regresi linier ganda metode *ordinary least square* (OLS) berdasarkan data runtut waktu (*time series*), serta analisis posisi strategi digunakan model analisis SWOT. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah biaya promosi secara parsial mempunyai pengaruh yang sangat signifikan dengan tingkat signifikansi 1%. Selain itu secara bersama-sama variabel bebas yang digunakan dalam penelitian tersebut mempunyai pengaruh yang sangat signifikan dengan tingkat signifikansi 1%. Sedangkan posisi strategi perusahaan dilihat SAP adalah posisi aman dan dilihat dari ETOP berada pada posisi usaha ideal. Dengan demikian alternatif perusahaan

jika dilihat dari SWOT berada pada alternatif investasi dan strategi yang dapat dipilih yaitu strategi pertumbuhan pasar secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan Ninik Kadarwati (1997) dengan obyek PT. Sari Husada Yogyakarta menggunakan metode analisis SWOT, analisis struktur industri, analisis strategi, analisis rantai nilai. Hasil dari penelitian ini jika dilihat dari analisis SWOT adalah bahwa perusahaan tersebut mempunyai kekuatan eksternal yang sangat mendukung sehingga posisi perusahaan adalah pada tahap pertumbuhan (*growth*). Pilihan strategi perusahaan tersebut adalah strategi standarisasi, sedang berdasarkan analisis struktur industri dapat dilihat bahwa perusahaan tersebut dalam jangka waktu sekarang jika dibandingkan dengan perusahaan lain mempunyai ketertarikan yang tinggi (sangat menarik), hal ini disebabkan karena *barrier to entry* tinggi, *power of buyer* tinggi dan *government action* juga tinggi. Sedangkan untuk waktu yang akan datang adalah sedang (cukup menarik), karena untuk masa mendatang kemungkinan adanya *barrier to entry*, *rivalry among competitors*, *power of supplier* dan *availability of substitute* semakin bertambah, yang disebabkan karena industri-industri baru akan bermunculan akibat adanya globalisasi sehingga persaingan semakin bertambah ketat. Berdasarkan analisis “*value chain*” (rantai nilai) terlihat bahwa yang merupakan penyebab produksi bisa meningkat dan juga meningkatkan kualitas adalah: aktivitas primer yang berkaitan dengan operasi, aktivitas primer yang berkaitan dengan pelayanan, aktivitas pendukung yang berkaitan dengan pengembangan teknologi dan aktivitas pendukung yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Bedanya dengan penelitian yang dilakukan, bahwa obyek dalam penelitian ini adalah bisnis perseorangan yang sifatnya masih sebagai industri kecil sehingga yang akan dianalisis hanya variabel-variabel yang berpengaruh terhadap volume penjualan, posisi perusahaan diantara perusahaan yang lain serta bagaimana pilihan strategi yang tepat agar dapat memenangkan persaingan di masa mendatang.

### **C. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Penelitian ini berangkat dari pemikiran bahwa keberhasilan suatu bisnis pada dasarnya adalah meningkatnya margin, terutama margin laba. Dari keseluruhan aktivitas perusahaan yang cukup penting untuk terjadinya penjualan yaitu aktivitas pemasaran. Pada dasarnya aktivitas pemasaran menyangkut variabel-variabel bauran pemasaran. Oleh sebab itu berhasil tidaknya aktivitas pemasaran dalam rangka untuk meningkatkan margin laba tergantung pada strategi bauran pemasaran. Variabel bauran pemasaran meliputi produk pengganti dan pendatang baru serta kondisi eksternal yang meliputi : kondisi ekonomi, demografi dan pemerintah.

Kegiatan pemasaran akan mempunyai pengaruh langsung terhadap margin yang dalam hal ini adalah hasil penjualan. Oleh sebab itu agar kegiatan pemasaran berhasil, maka perlu ditetapkan strategi pemasaran. Konsep penetapan strategi pemasaran ditempuh melalui analisis posisi pemasaran. Dengan diketahui posisi pemasaran dapatlah ditentukan strategi kemana kegiatan pemasaran akan diarahkan untuk mencapai sasaran.